

## Akademia Podlaska w Siedlcach

## Motivation of employees in empirical research

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy problematyki wykorzystania materialnych narzędzi motywowania pracowników we współczesnych systemach motywowania. W świetle badań empirycznych motywowanie materialne jest zarówno najczęściej stosowanym, jak i najbardziej preferowanym sposobem aktywizacji pracowników. Dążenie do maksymalizacji zarobków jest trwałym zjawiskiem w warunkach rosnących kosztów utrzymania, a oczekiwania w stosunku do zarobków rosną w miarę wzrostu kompetencji, dlatego zwiększanie motywacyjnego oddziaływania narzędzi materialnych stanowi istotny instrument kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników. Mimo to w praktyce skuteczność motywowania materialnego jest ograniczona z powodu niskiej atrakcyjności narzędzi motywowania.

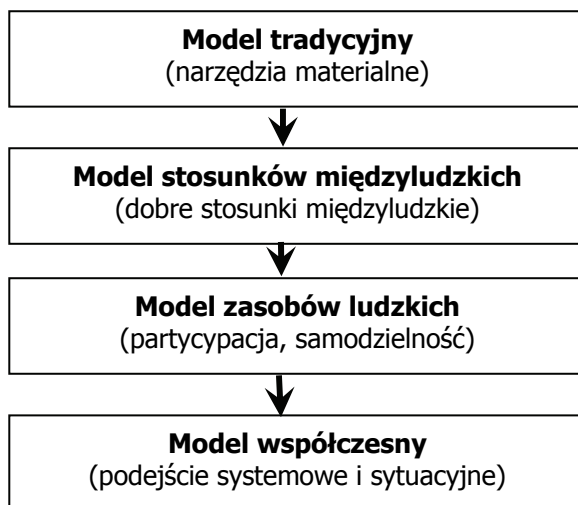
**Abstract:** The article presents the aspects of current employees motivation by material tools. Material motivation is crucial method which influences the workers' behaviour. Empirical research shows that such method is not only the most frequently used but also the most preferable way of employees activating. People usually aspire to maximization their earnings because of the increase of live-cost. However, in practice the effectiveness of material motivation may be limited because of low attractiveness of salaries.

W teorii zarządzania motywowanie jest uznawane za jedną z podstawowych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację<sup>1</sup>. Polega ono na optymalizowaniu zachowań pracowników za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi. Narzędzia motywowania to zbiór środków, które sprzyjając zaspokojeniu potrzeb pracowników wpływają na ich zaangażowanie w pracę. Łącznie tworzą one zbiór materialnych (finansowych) i niematerialnych (pozafinansowych) zachęt do działania. Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem poglądów na motywowanie pracowników, zmianami ich oczekiwań oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw, narzędzia te podlegały ewolucji (rys. 1).

Model tradycyjny postulował używanie w procesie motywowania narzędzi materialnych, co miało rekompensować uciążliwość pracy. Model stosunków międzyludzkich przyjmował założenie, że najefektywniejszym sposobem

<sup>1</sup> Por. K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, ALMAMER, Warszawa 2006, s. 149.

motywowania jest zaspokojenie potrzeb społecznych pracowników oraz stworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy. Model zasobów ludzkich bazował na systemowym podejściu do problematyki motywowania<sup>2</sup>, podkreślając potrzebę podmiotowego traktowania pracowników poprzez zwiększanie zakresu ich odpowiedzialności, samokontroli i partycypacji. Współcześnie, w obliczu rosnących oczekiwań pracowników, zaleca się podejście sytuacyjne<sup>3</sup>, postulujące elastyczne i indywidualne traktowanie każdego pracownika.



Rys. 1. Rozwój poglądów na motywowanie  
Fig. 1. The development of motivation outlooks

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 207.

Source: own study on the basis on literature

W literaturze przedmiotu wciąż aktualna jest dyskusja nad skutecznością materialnych i niematerialnych narzędzi motywowania. Zwolennicy nurtu strukturalistycznego tj. R. Likert, Ch. Argyris, P. Drucker, D. McGregor, J.R. Hackman, za priorytetową uznają motywację prorozwojową związaną z zachętami niematerialnymi. Koncepcje strukturalistyczne zmierzają do zmniejszenia stopnia specjalizacji pracy i centralizacji uprawnień decyzyjnych, co sprzyja poprawie atrakcyjności pracy, wywołuje wewnętrzną motywację do jej wykonywania oraz wzrost zadowolenia pracowników. Zgodnie z założeniami Hackmana i Oldmana rezultatem wzbogacania pracy jest samopowtarzający się cykl motywacji do pracy wywoływanej samogenerującymi się nagrodami takimi, jak: uczenie się, poczucie odpowiedzialności

<sup>2</sup> L. Koziół, *Motywacja do pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 58.

<sup>3</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 209.

i znaczenia pracy<sup>4</sup>. Koncepcjom tym sprzeciwia się nurt personalistyczny, którego zwolennikami są m.in. E.H. Schein, R.G. Hunt, W.G. Bennis, R.G. Nehrbass, kładący nacisk na złożoność i zmienność ludzkich potrzeb i doświadczeń. Zdaniem R.G. Nehrbassa ludzkie cechy i charakterystyki podlegają prawom rozkładu normalnego, stąd nie jest uzasadnione generalizowanie związku między motywacją a partycypacją, pracą o wysokich wymaganiach czy innymi czynnikami<sup>5</sup>. Ch.L. Hulin i M.R. Blood powołując się na badania, z których wynikało, że jedynie 12% robotników preferowało szerszy zakres obowiązków, wyrazili wątpliwość, czy rzeczywiście większość ludzi jest zainteresowana uzyskaniem znacznej niezależności w pracy<sup>6</sup>. Również z badań prowadzonych w Polsce przez Instytut Pracy i Spraw Społecznych wynika, że pracownicy zazwyczaj nie wykazują zainteresowania wzbogacaniem pracy, która wymaga większego wysiłku intelektualnego, jeśli nie towarzyszy temu wzrost wynagrodzenia. Zdaniem S. Borkowskiej większość pracowników wykonujących prace monotonne oczekuje większych zarobków, a nie pracy wzbogaconej<sup>7</sup>.

W badaniach przeprowadzonych przez P. Bohdziewicza w 2000 roku aż 87,1% managerów szczebla średniego i 88,4% szczebla niższego przedkładało korzyści finansowe ponad atrakcyjność pracy<sup>8</sup>. Również badania przeprowadzone przez M. Kaczmarzyk wykazały, że najważniejsze są wynagrodzenia pieniężne, a dopiero na dalszych miejscach w hierarchii plasują się szkolenia, świadczenia dodatkowe oraz wyrazy uznania<sup>9</sup>. Podobne wyniki przyniosły także badania przeprowadzone przez autorkę w 2007 roku. Objęto nimi 6 dużych i średnich przedsiębiorstw sektora spożywczego zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego. W świetle uzyskanych danych zarówno przełożeni, jak i podwładni preferowali motywowanie materialne, natomiast narzędzia związane z rozwojem i poprawa atrakcyjności pracy znalazły się na dalszych pozycjach w hierarchii ważności (zob. tab. 1). Najnowsze badania wydają się zatem potwierdzać tezę o preferowaniu motywatorów ekonomicznych przez pracowników, co uzasadnia potrzebę badania ich skuteczności oraz dążenie do ich doskonalenia. W gospodarce rynkowej pieniądze są bowiem środkiem realizacji wielu potrzeb, nie tylko podstawowych, ale i wyższych. Kluczem do motywacyjnej roli pieniądza w sferze potrzeb wyższego rzędu jest możliwość jego traktowania jako symbolu osiągnięć, a nie jedynie jako środka wymiany służącego do bezpośredniego zakupu dóbr. Pieniądź stanowi

<sup>4</sup> J.R. Hackman, *Work Design*, [w:] J.R. Hackman, L.L. Suttle (red.), *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, 1977, s. 129-130.

<sup>5</sup> R.G. Nehrbass, *Ideology and the Decline of Management Theory*, "The Academy of Management Review" No. 3, 1979 [za:] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 42.

<sup>6</sup> Ch.L. Hulin, M.R. Blood, *Powiększenie zakresu obowiązków, różnice indywidualne i reakcje pracownika*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, PWN, Warszawa 1983, s. 287.

<sup>7</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 159.

<sup>8</sup> P. Bohdziewicz, *Preferowane wartości kadry kierowniczej*, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, UŁ, Łódź 2001, s. 224.

<sup>9</sup> Zob. J. Kaczmarzyk, *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006, s. 83-86.

miarę pozycji społecznej, prestiżu, władzy, autonomii, poczucia własnej wartości oraz uznania, gdyż wielu ludzi ocenia się w kategoriach zarobków. Pieniądze znaczą dla ludzi wiele również dlatego, że stanowią miernik wartości ich pracy. Wysokość otrzymanej wypłaty świadczy o przydatności pracownika dla firmy<sup>10</sup>. Pieniądze wiążą się zatem niemalże z całą hierarchią potrzeb, stąd, zdaniem autorki, ich potencjał motywacyjny może i powinien być również wykorzystywany we współczesnych organizacjach.

Tabela 1. Ranking czynników wywierających wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy w opinii podwładnych i przełożonych (skala ocen 0-5)

Tab. 1. The ranking of factors influencing the commitment and work results. Employees and employers opinions (evaluation scale 0-5)

Ocena podwładnych		Ocena przełożonych	
1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,7	1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,8
2. Bonusy	4,5	2. Bonusy	4,6
3. Udział w zysku	4,5	3. Udział w zysku	4,6
4. Możliwość rozwoju	4,4	4. Premie	4,5
5. Dobre stosunki międzyludzkie	4,4	5. Możliwość rozwoju	4,3
6. Premie	4,3	6. Nagrody pieniężne	4,3
7. Oceny okresowe	4,2	7. Odpowiednie warunki pracy	4,2
8. Awans	4,2	8. Dobre stosunki międzyludzkie	4,2
9. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,2	9. Oceny okresowe	4,1
10. Wyrazy uznania i szacunku	4,0	10. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	4,1
11. Odpowiednie warunki pracy	4,0	11. Perswazja racjonalna	4,1
12. Perswazja racjonalna	4,0	12. Awans	4,0
13. Nagrody pieniężne	3,9	13. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,0
14. Atrakcyjna treść pracy	3,9	14. Duma z pracy w firmie	3,9
15. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,9	15. Nagrody rzeczowe	3,8
16. Duma z pracy w firmie	3,9	16. Atrakcyjna treść pracy	3,7
17. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	3,8	17. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,7
18. Wyróżnienia	3,6	18. Wyrazy uznania i szacunku	3,6
19. Dogodne formy organizacji pracy	3,6	19. Wyróżnienia	3,4
20. Nagrody rzeczowe	3,5	20. Elastyczny czas pracy	3,1
21. Elastyczny czas pracy	3,4	21. Dogodne formy organizacji pracy	3,1
22. Świadczenia socjalne	1,9	22. Świadczenia socjalne	2,3
23. Perswazja emocjonalna	1,8	23. Perswazja emocjonalna	2,0
24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	0,7	24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.

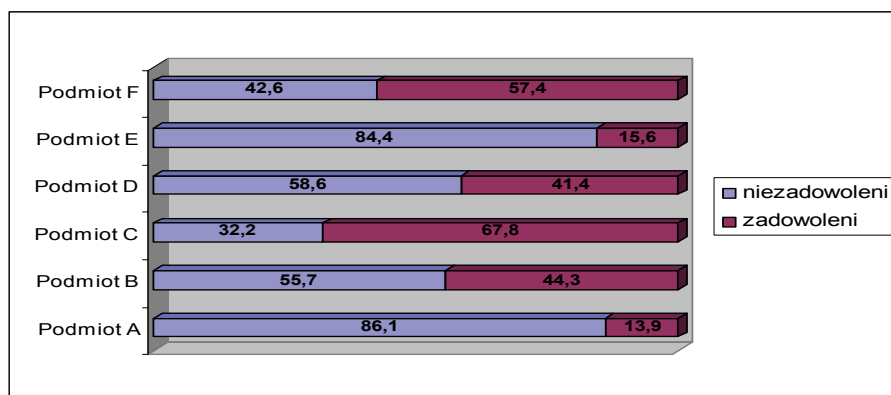
Motywowanie materialne obejmuje całokształt pieniężnego i niepieniężnego<sup>11</sup> (rzeczowego) dochodu osiąganego z pracy. Są to pieniądze oraz świadczenia w naturze wypłacane pracownikowi z tytułu zatrudnienia w fir-

<sup>10</sup> S. Borkowska, *Jak wynagradzać?*, IOPM, Warszawa 1992, s. 29.

<sup>11</sup> Wynagrodzenie niepieniężne będące najstarszą formą wynagrodzenia za pracę to wszelkie wartości o charakterze majątkowym nie będące pieniądzem np. rzecz, usługa, zobowiązanie (S. Borkowska, *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000, s. 38).

mie<sup>12</sup>. Narzędzia materialne są podstawowym, tradycyjnie wykorzystywanym elementem systemu motywowania. Rola pieniądza zależy w dużym stopniu od dochodów – są szczególnie ważne dla osób o niskim poziomie płac. Jednak oczekiwania w stosunku do zarobków rosną w miarę wzrostu kompetencji, poczucia własnej wartości i standardu życia poszczególnych jednostek.

Siła oddziaływania wynagrodzeń materialnych zależy przede wszystkim od ich wartości oraz związanego z nią poczucia sprawiedliwości wynagradzania. Poczucie sprawiedliwości ma istotny wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w firmie, opłacalności podnoszenia kwalifikacji czy podejmowania prac bardziej odpowiedzialnych. Sprawiedliwość ta jest oceniana przez pryzmat powiązania poziomu płacy z indywidualnym wkładem i efektami pracy. Zapewnienie satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia jest podstawowym warunkiem efektywności systemu motywowania. Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują na istniejącą lukę między oczekiwaniami a rzeczywistym poziomem wynagrodzenia ankietowanych pracowników (rys. 2). Odsetek pracowników niezadowolonych z poziomu otrzymywanych płac był stosunkowo wysoki - w niektórych podmiotach przekraczał on 80% badanych.



Rys. 2. Poziom satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia (dane w %)

Fig. 2. The level of employees' satisfaction due to their earnings (%)

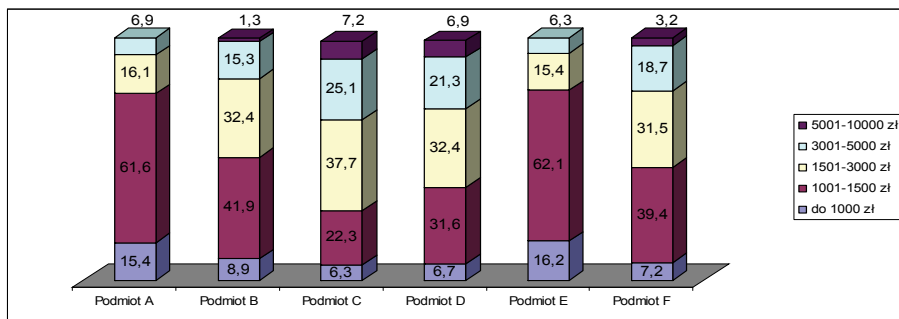
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.

Pracownicy badanych firm mieli uzasadnione powody do niezadowolenia – znaczny ich odsetek otrzymywał miesięczne wynagrodzenie nie przekraczające poziomu 1500 zł brutto (rys. 3), czyli zdecydowanie poniżej przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej, które w 2007 roku kształtowało się na poziomie 2477 zł. Tak niski poziom płac można uzasadnić istniejącymi realiami rynkowymi. W warunkach bezrobocia wielu pracodawców jest zdania, że pracownicy powinni być zadowoleni z samego faktu posiadania pracy. Trudna sytuacja na rynku pracy,

<sup>12</sup> K. Sedlak (red.) *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 8.

w znacznie większym stopniu uzależniają pracowników od firmy sprawia, że często stosowana jest najprostsza strategia motywacyjna – wzbudzenie lęku przed utratą zatrudnienia.



Rys. 3. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (w zł) w 2007 roku

Fig. 3. Average monthly gross salary in 2007 (zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.

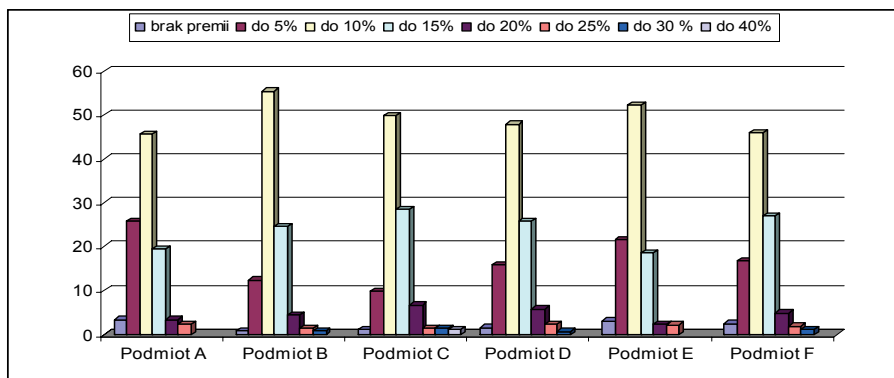
Motywowanie za pomocą płacy nie polega na oddziaływaniu jedynie jej wysokością, lecz również składnikami wynagrodzenia<sup>13</sup>, wynagrodzenie nie jest bowiem wielkością jednorodną. Obejmuje ono część stałą, której wysokość jest gwarantowana w okresie zatrudnienia i nie wykazuje bezpośredniego związku z efektami pracy, oraz część ruchomą, zależną od efektów pracy<sup>14</sup>. Każda z tych części pełni inną funkcję. Płaca zasadnicza jest elementem stabilizacji zapewniającym komfort pracy. Wynagrodzenie zmienne to źródło motywacji do osiągania efektów. Występują także elementy poza-płacowe stanowiące miernik ważności pracownika dla firmy i zaspokajające jego potrzeby statusu i uznania<sup>15</sup>. Analiza danych przedstawionych na rysunku 4 pozwala ocenić relacje między stałą a zmienną częścią płacy w systemie wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach. Według przeprowadzonych badań najczęściej, bo ponad 70% badanych, otrzymywało premie nie przekraczające poziomu 10% płacy stałej. Można zatem stwierdzić, że w badanych firmach stosowany był model oparty na wynagrodzeniu stałym charakteryzujący się dominacją płacy stałej w pakiecie pracownika. Preferowanie takiego wynagradzania potwierdzają także inne badania wskazujące, że w Polsce płaca podstawowa stanowi ponad 70% standardowego pakietu, a premie i świadczenia dodatkowe to je-

<sup>13</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 35.

<sup>14</sup> J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz 2000, Zeszyt Nr 169/2000, s. 74.

<sup>15</sup> Wysokość i zakres zastosowania poszczególnych elementów uzależniony jest od następujących czynników: cechy osobiste (kwalifikacje, staż pracy, wiek, stanowisko, płeć, oczekiwania i potrzeby), specyfika zakładu (branża, forma własności, faza rozwoju, wielkość osiąganego zysku, możliwości finansowe, liczba pracowników, strategia, struktura i kultura organizacyjna), czynniki zewnętrzne (sytuacja na rynku pracy, poziom rozwoju gospodarczego, system podatkowy, systemu wartości społeczeństwa, trendy w zarządzaniu, itp.). Zob. J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 76-80 oraz S. Borkowska, *Strategie.....*, op. cit., s. 108.

dynie dodatki do płacy zasadniczej<sup>16</sup>. Zaletą tego modelu jest stwarzanie zatrudnionemu poczucie bezpieczeństwa i stabilności warunków pracy, co nie pozostaje bez wpływu na jego zaangażowanie, jednak w mniejszym stopniu stwarza motywację do poprawy wyników działania firmy, niesprzysia wydajności, kreatywności i przedsiębiorczości pracowników<sup>17</sup>.



Rys. 4. Poziom premiowania w badanych firmach

Fig. 4. The level of bonus paying in analysed companies

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.

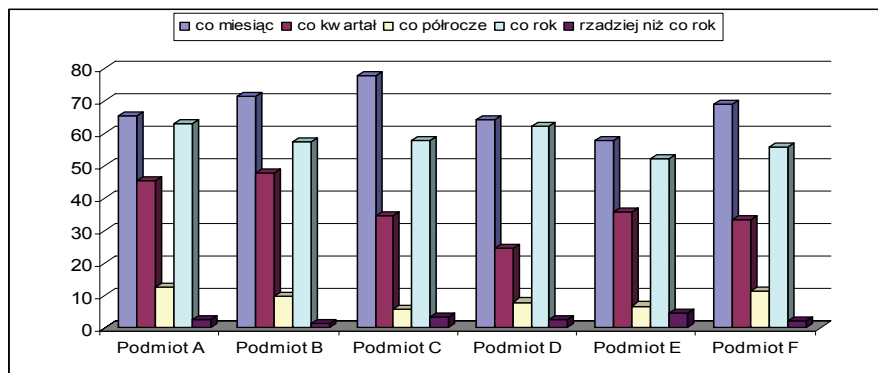
Biorąc pod uwagę częstotliwość przyznawania premii (rys. 5) stwierdzić można, że w badanych firmach dominowały premie krótkookresowe. Odsetek pracowników otrzymujących premie co miesiąc wahał się w granicach od 55 do 75%. Równie często stosowano premie roczne, które otrzymywała ponad połowa zatrudnionych. Uwzględniając jedną z zasad skutecznej motywacji płacowej, zgodnie z którą czas między wykonaniem zadania a otrzymaniem gratyfikacji powinien być możliwie krótki, premie krótkookresowe wydają się być atrakcyjnym bodźcem motywacyjnym. Niemniej jednak w dzisiejszych czasach zaniku lojalności i przywiązania pracowników do firmy istnieje potrzeba stosowania również instrumentów w dłuższym okresie wiążących interesy pracowników i pracodawców. Premie długookresowe są szczególnie istotne w przypadku motywowania kadry menedżerskiej, gdyż im wyższy szczebel zarządzania, tym większa odpowiedzialność za rozwój organizacji, a zatem również znaczenie efektów długofalowych.

Narzędziem istotnie zwiększającym atrakcyjność motywowania materialnego mogą być świadczenia dodatkowe (z ang. *perks*, czyli dodatkowe korzyści). Łącznie z premiami tworzą one ruchomą część wynagrodzenia, która

<sup>16</sup> S. Stachowska, *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń 2007, s. 246.

<sup>17</sup> Por. S. Borkowska, *Wynagradzanie wyższej kadry kierowniczej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami, Perspektywy badawcze i praktyka*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 111-112.

ma na celu ukierunkowanie działań pracowników na realizację krótko- i długookresowych zamierzeń firmy. Są to gratyfikacje pozapieniężne będące uzupełnieniem motywowania materialnego, co zapewnia kompleksowość oddziaływania. Badania dowodzą, że powyżej pewnego pułapu wynagrodzenia (ok. 4000 USD) świadczenia te oddziałują silniej niż pieniądze<sup>18</sup>. Wprowadzenie elementów pozapłacowej motywacji materialnej ma na celu<sup>19</sup>:



Rys. 5. Częstotliwość premiowania w badanych firmach  
 Fig. 5. The frequency of bonus paying in analysed companies  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.  
 Source: own study on the basis of the research.

- podwyższenie i uatrakcyjnienie wynagrodzeń oraz ich dostosowanie do indywidualnych potrzeb,
- optymalizację obciążeń podatkowych, składek ubezpieczeń społecznych i innych narzutów (wiele z oferowanych świadczeń jest np. zwolniona z podatku),
- zacieśnienie więzi pracownik – organizacja
- pozyskiwanie i stabilizację cennych specjalistów,
- oszczędność czasu i pieniędzy związaną z przejęciem przez firmę negocjowania warunków i zakupu świadczeń,
- tworzenie niepowtarzalnych i indywidualnych pakietów wynagrodzeń,
- wzrost sprawności działania pracownika.

Gratyfikacje pozapłacowe nie są powiązane bezpośrednio z wynikami pracy, jednak ich skuteczność w kształtowaniu pożądanych postaw jest znaczna<sup>20</sup>. Wprawdzie w Polsce wciąż wiele osób preferuje pieniądze, gdyż zapewniają one swobodę w ich wydatkowaniu, niemniej jednak w obliczu rosnących dochodów i obciążeń podatkowych, zwłaszcza w grupie menedżerów, zaobserwować można wzrost popularności dochodów pozapłacowych. Świadczenia te mogą

<sup>18</sup> R. Kowalczyk, *Motywacyjna funkcja wynagrodzeń*, [www.finance.info.pl/artykuly](http://www.finance.info.pl/artykuly), 24.11.2004.

<sup>19</sup> Z. Jacukowicz, *Pozapłacowa motywacja materialna*, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wyd. UŁ, Łódź 2001, s. 208, J. Jędrzejczak, *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, Odolk, Gdańsk 2000, s. 72-72, Z. Makowski (red.) *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext Warszawa 2001, s. 128-129.

<sup>20</sup> *Satysfakcja ze świadczeń dodatkowych*, [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl), 07.05.2008.



zarówno zaspokajając potrzeby wyższe, poprzez podnoszenie prestiżu stanowiska (np. luksusowy samochód), jak też usprawniać pracę (np. telefon komórkowy, przenośny komputer). W dzisiejszych organizacjach szczególne znaczenie wydają się mieć świadczenia edukacyjne – podnoszenie kwalifikacji stanowi bowiem wymóg przystosowalności do współczesnych realiów. Są one korzystne zarówno dla organizacji – wspomagając konkurencyjność firmy, jak i dla pracownika – jako narzędzie samorealizacji, wzrostu potencjału kwalifikacyjnego, a nawet środek umożliwiający rozwój kariery i wzrost wynagrodzenia. Przykładowe świadczenia dodatkowe przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady świadczeń pracowniczych i menedżerskich  
Table 2. The examples of employees and managerial payments

TYP	PRZYKŁAD
<b>TRANSPORTOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samochód służbowy (również do użytku prywatnego);</li> <li>- bezpłatny parking;</li> <li>- karnet do myjni samochodowej;</li> <li>- możliwość garażowania prywatnego samochodu w pomieszczeniach firmy;</li> <li>- bezpłatna naprawa samochodu.</li> </ul>
<b>MIESZKANIOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zakup mieszkania;</li> <li>- opłata za czynsz;</li> <li>- pożyczki nisko oprocentowane na zakup lub remont mieszkania.</li> </ul>
<b>REKREACYJNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpłatny lub częściowo odpłatny dostęp do basenu, siłowni, sali gimnastycznej, kortu tenisowego, gabinetu masażu;</li> <li>- finansowanie wczasów krajowych i zagranicznych pracownika i jego rodziny.</li> </ul>
<b>ZDROWOTNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opłata za usługi medyczne dla pracownika i jego rodziny.</li> </ul>
<b>KOMUNIKACYJNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opłata za telefon, Internet;</li> <li>- wyposażenie w komputer przenośny.</li> </ul>
<b>EDUKACYJNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne;</li> <li>- opłata za szkolenie (np. kurs językowy).</li> </ul>
<b>INNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doradztwo finansowo-podatkowe;</li> <li>- odprawy specjalne (np. z tytułu zwolnienia);</li> <li>- obiady firmowe;</li> <li>- członkostwo w klubach (sportowym, towarzystwie naukowym);</li> <li>- dodatkowe ubezpieczenie (emerytalne, na życie);</li> <li>- opłata czesnego za szkołę lub studia dziecka;</li> <li>- dodatkowy urlop (okolicznościowy, szkoleniowy);</li> <li>- miesięczny abonament na lunch w wybranej restauracji;</li> <li>- dodatkowe dni wolne.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, WPSB, Kraków 1997, s. 94, S. Borkowska (red.), *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 15, G.T. Milkovich, J.M. Newnan, *Compensation*, BPI IRWIN, Boston, 1990, s. 533-534, R. Karaś, J. Szambelańczyk, *Elastyczne pakiety świadczeń pracowniczych*, [w:] S. Borkowska, M. Juchnowicz, *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 1999, s. 119.

Source: own study on the basis on literature

Analiza wyników badań ujawniła, że we wszystkich badanych podmiotach stosowano podobne rodzaje gratyfikacji (rys. 6). Porównując ofertę badanych firm ze zbiorem przykładowych świadczeń (tab. 2) stwierdzić można, że jest ona mało zróżnicowana i ograniczona ilościowo. Najpopularniejszym były świadczenia socjalne – korzystało z nich ponad 80% badanych w każdym podmiocie<sup>21</sup> oraz dodatkowe ubezpieczenia, które oferowano ponad 70% respondentów. Rzadziej dostępne były świadczenia edukacyjne i usprawniające pracę (telefon komórkowy, notebook). Co czwarty badany korzystał z możliwości nabywania produktów firmy po obniżonej cenie. Najmniejszy odsetek pracowników korzystał z samochodu służbowego, co znajduje swoje uzasadnienie w fakcie, iż jest to świadczenie menedżerskie. Na pozytywną ocenę zasługuje stosunkowo wysoki odsetek pracowników korzystających z finansowania szkoleń, obserwowany w podmiotach B, C, D i F. Świadczy to o wspieraniu procesów kształcenia pracowników. Pojawia się jednak pytanie, czy wynika to z uświadomionej potrzeby rozwoju kadr, czy też wiąże się przede wszystkim z dążeniem do bieżącej poprawy efektywności pracy?

Kiedy porówna się świadczenia oferowane z oczekiwaniami pracowników, oferta motywatorów pozapłacowych okazuje się być mało atrakcyjna (rys. 7). Przede wszystkim nie były zaspokajane potrzeby pracowników w zakresie rozwoju kwalifikacji – ponad 70% badanych w każdej firmie uważa finansowanie szkoleń za najbardziej atrakcyjne. Luka między oczekiwaniami a stanem faktycznym dotyczyła także telefonów komórkowych oraz samochodów służbowych. Natomiast zaledwie co czwarty badany uważał za atrakcyjne powszechnie stosowane świadczenia socjalne. Zdecydowanie mniejszy odsetek niż odsetek respondentów korzystających uważał także za atrakcyjne ubezpieczenia oraz możliwość nabywania produktów firmy. Można zatem stwierdzić, iż stosowane motywatory pozapłacowe charakteryzował ograniczony potencjał motywacyjny spowodowany ich niedostosowaniem do potrzeb pracowników. Małe zróżnicowanie i ograniczenie do kilku najpopularniejszych świadczeń może być jednak spowodowane brakiem zainteresowania tą formą wynagradzania ze strony pracowników. Wielu pracowników jest nastawionych na maksymalizację bieżących dochodów.

Motywacyjny potencjał świadczeń pracowniczych wiąże się z możliwością ich dostosowania do indywidualnych potrzeb, co jest możliwe

<sup>21</sup> Przez świadczenia socjalne rozumieć należy wydatki firmy przeznaczone na realizację niektórych potrzeb życiowych pracowników i ich rodzin - wypoczynku, opieki zdrowotnej, dojazdów do pracy. W Polsce zaspokojenie socjalnych, bytowych i kulturalnych potrzeb pracowników jest obowiązkiem pracodawcy (pewne ograniczenia stwarzają w tym zakresie indywidualne możliwości firm). Są one realizowane w ramach zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Zakres stosowanych w praktyce świadczeń socjalno-bytowych bywa szeroki i obejmuje: finansowanie wczasów pracowników i ich rodzin, imprezy okolicznościowe i świąteczne, talony na zakupy świąteczne, pomoc osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, dofinansowanie posiłków, czynszu mieszkaniowego, opieka zdrowotna, odzież ochronna, dofinansowanie do przedszkoli, żłobków, itp. (Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 252).

w przypadku oferowania świadczeń w formie kafeterii<sup>22</sup>. Kafeteria stanowi element nowoczesnych systemów wynagrodzeń bardzo popularny na Zachodzie. Stosuje je około 50% firm w USA. W Polsce wciąż jeszcze model ten nie może zyskać sobie popularności – szacuje się, że występuje w około 10% firm<sup>23</sup>. Istota wynagrodzenia kafeteryjnego polega na stwarzaniu możliwości wyboru formy zapłaty pieniężnej lub rzeczowej w ramach pewnego zestawu możliwości<sup>24</sup>. Należy podkreślić, że skuteczność pozapłacowych motywatorów materialnych determinowana jest ulegającą zmianom w czasie strukturą potrzeb. Ponadto zatrudnieni różnią się pochodzeniem, sytuacją rodzinną, wiekiem, stażem pracy i potrzebami w zakresie jej wykonywania. Nie jest możliwe zatem uzyskanie zadowalających rezultatów oferując standardowy program świadczeń.

Analiza danych przedstawionych na rysunku 8 pozwala sądzić, że to właśnie brak możliwości wyboru świadczeń dodatkowych stanowił główną przyczynę ich ograniczonej atrakcyjności w badanych firmach. Wyniki badań wskazują, że jedynie około 30% badanych miało wpływ na kształtowanie otrzymywanego pakietu motywatorów pozapłacowych. Niewielki zakres wykorzystywania formy kafeteryjnej znajduje potwierdzenie także w innych badaniach, które wskazują, że ta forma w Polsce jest rzadko stosowana. Udział świadczeń dodatkowych w wartości pakietu wynagrodzenia w Polsce kształtował się na poziomie dwukrotnie niższym niż w krajach zachodnioeuropejskich<sup>25</sup>. Szanse na ich rozwój również są ograniczone, ze względu na poziom płac nominalnych oraz uwarunkowania kulturowe. W Polsce płace są stosunkowo niskie nawet w przypadku menedżerów, porównując je z poziomem zarobków kierowników w USA czy UE, stąd zatrudnieni niechętnie zamieniają nawet część dochodu na wynagrodzenia rzeczowe<sup>26</sup>. Porównując wyniki badań prowadzonych w roku 2003 z wynikami uzyskanymi w roku 2007 pozytywnie ocenić należy obserwowaną we wszystkich podmiotach tendencję do uelastyczniania pakietu wynagrodzeń.

Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, ich różnicowanie oraz atrakcyjność, wpłynęły na ogólną ocenę skuteczności motywowania przez pracowników. Analizując pod tym kątem wyniki przeprowadzonych badań stwierdzić można, że we wszystkich podmiotach oceny pozytywne przeważały nad negatywnymi, różnice dotyczyły jedynie skali tych ocen (rys. 9). Najmniejszą skuteczność narzędzi motywowania odnotowano w podmiotach A i E, w których blisko 40% respondentów uznało stosowane narzędzia motywowania za nieskuteczne.

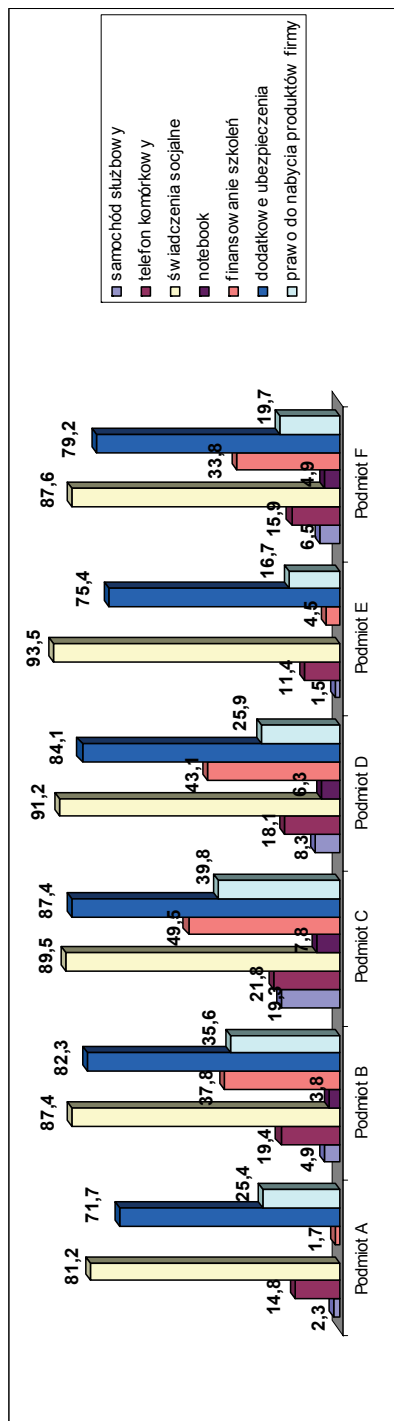
<sup>22</sup> Kafeteryjna forma płac jest także formą bezpośredniej partycypacji decyzyjnej pracowników. (S. Borkowska, *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1994, nr 2, s. 4).

<sup>23</sup> J. Porębska, *Kafeteryjny system wynagrodzeń*, „Gazeta Prawna” Nr 79/2002.

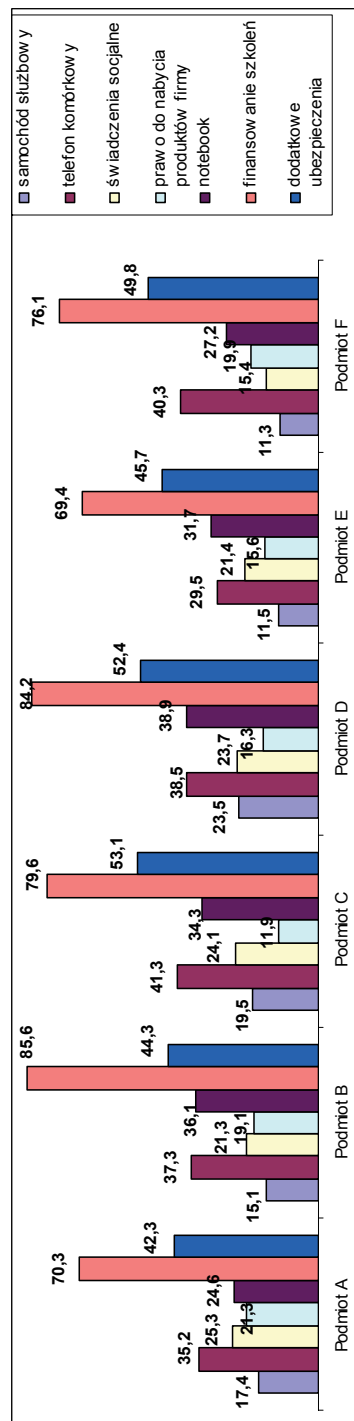
<sup>24</sup> N. Fidzińska, M. Rosa, *Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 16, s. 19 oraz P. Sankowski, *Motywacyjny system wynagradzania*, [www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl), 26.04.2008.

<sup>25</sup> S. Borkowska, *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2000, s.129.

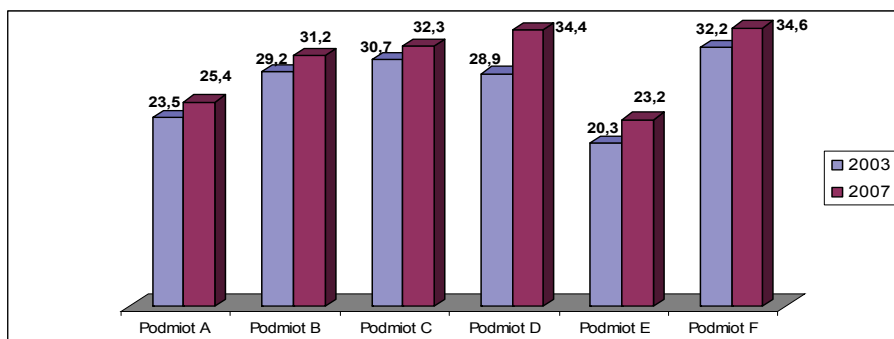
<sup>26</sup> M. Kopertyńska, *Współczesne formy wynagradzania oraz ich wykorzystanie w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [w:] T. Listwan (red.), dz. cyt., s. 129.



Rys. 6. Dostępność świadczeń dodatkowych w badanych podmiotach (w %) Fig. 6. The availability of bonus payments in analysed companies (%)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. Source: own study on the basis of the research.



Rys. 7. Atrakcyjność świadczeń dodatkowych w badanych podmiotach (w %) Fig. 7. The attractiveness of bonus payments (%)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. Source: own study on the basis of the research.

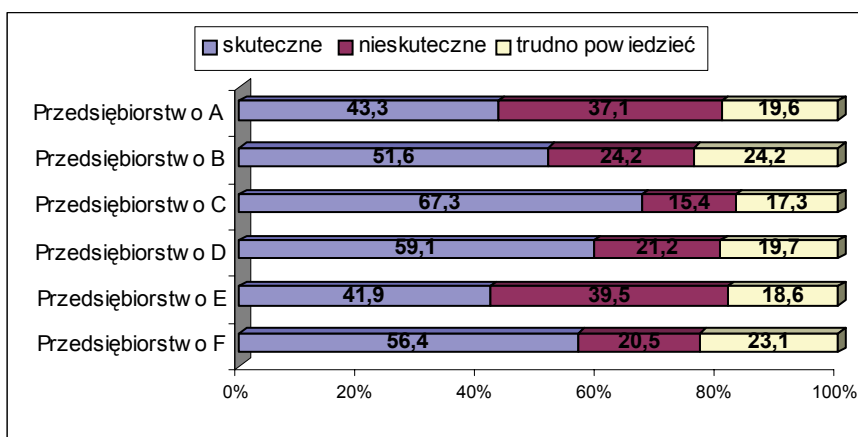


Rys. 8. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (w %)

Fig. 8. The possibility of choice of bonus payments (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.



Rys. 9. Ocena skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników (w %)

Fig. 9. The evaluation of motivation tools effectiveness – employees' opinions (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own study on the basis of the research.

Podsumowując, przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku, że wynagrodzenie materialne stanowi istotny element systemu motywowania, dlatego też zdaniem autorki, zwłaszcza w warunkach polskich, nie można lekceważyć motywacji materialnej. W sytuacji, gdy pieniądze wydają się stanowić wartość cenioną przez każdą jednostkę, konieczna jest poprawa atrakcyjności materialnych narzędzi zachęty. Przeprowadzone badania ujawniły szereg słabości w obszarze motywowania materialnego w badanych podmiotach, które ograniczały skuteczność oddziaływania na kształtowanie postaw i zachowań pracowników. Główne z nich to:

- niski, nie korespondujący z oczekiwaniami motywowanych, poziom wynagrodzeń,

- niski udział premii w pakiecie wynagrodzenia zasadniczego,
- mała różnorodność świadczeń dodatkowych oraz ograniczona możliwość ich wyboru i dostosowania do indywidualnych preferencji.

Ponieważ motywacyjna funkcja wynagrodzeń jest trudna w realizacji, wynagrodzenia stanowią obszar o charakterze konfliktogennym, co wynika z rozbieżności interesów ekonomicznych właścicieli organizacji i pracowników, optymalizacja działań w obszarze motywowania materialnego polega na dążeniu do:

- uwzględniania kryteriów rynkowych tj. poziomu przeciętnego wynagrodzenia w kraju podczas kształtowania polityki wynagradzania,
- powiązania poziomu wynagrodzeń ze zmianami w wydajności pracy,
- indywidualizacji wynagrodzeń poprzez rozwój wynagrodzeń kafeteryjnych, co zapewni lepsze ich dopasowanie do potrzeb zatrudnionych,
- wzrost udziału części ruchomej (premii indywidualnych i grupowych), w pakiecie wynagrodzenia,
- wzrostu udziału premii długoterminowych związanych z efektami długofalowymi przedsiębiorstwa,
- zachęcania pracowników do rozwoju poprzez powiązanie wynagrodzeń z posiadanymi kwalifikacjami.

Ponadto, biorąc pod uwagę krótkotrwały efekt motywacyjny, jaki wywołują motywatory materialne, dla zapewnienia skuteczności procesu motywowania nie można ograniczyć się jedynie do oddziaływania na pracowników za pomocą wynagrodzeń. Rosnące oczekiwania pracowników powodują konieczność zastosowania motywatorów niematerialnych, które niejednokrotnie wywołują silniejsze i bardziej trwałe zaangażowanie w wykonywanie zadań w porównaniu z narzędziami materialnymi.

## Literatura

- Bohdziewicz P., *Preferowane wartości kadry kierowniczej*, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, UŁ, Łódź 2001.
- Borkowska S. (red.), *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Borkowska S., *Jak wynagradzać?*, IOPM, Warszawa 1992.
- Borkowska S., *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 2000.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
- Borkowska S., *Wynagradzanie wyższej kadry kierowniczej* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami, Perspektywy badawcze i praktyka*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Borkowska S., *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1994, nr 2.
- Fidzińska N., Rosa M., *Płacowe menu czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 16.
- Hackman J.R., *Work Design*, [w:] J.R. Hackman, L.L. Suttle (red.), *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, 1977.

- Hulin Ch.L., Blood M.R., *Powiększenie zakresu obowiązków, różnice indywidualne i reakcje pracownika*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t.1, PWN, Warszawa 1983.
- Jacukowicz Z., *Pozapłacowa motywacja materialna*, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wyd. UŁ, Łódź 2000.
- Jędrzejczak J., *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK, Gdańsk 2000.
- Kaczmarzyk J., *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006.
- Karaś R., Szambelańczyk J., *Elastyczne pakiety świadczeń pracowniczych*, [w:] S. Borkowska, M. Juchnowicz, *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1999.
- Kowalczyk R., *Motywacyjna funkcja wynagrodzeń*, [www.finance.info.pl/artykuly](http://www.finance.info.pl/artykuly), 24.11.2004.
- Kozioł L., *Motywacja do pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Makowski Z. (red.) *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
- Milkovich G.T., Newnan J.M., *Compensation*, BPI IRWIN, Boston 1990.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, ALMAMER, Warszawa 2006.
- Porębska J., *Kafeteryjny system wynagrodzeń*, „Gazeta Prawna” Nr 79/2002.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Sankowski P., *Motywacyjny system wynagradzania*, [www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl), 26.04.2008.
- Satysfakcja ze świadczeń dodatkowych*, [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl), 07.05.2008.
- Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Sikora J., *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz 2000, Zeszyt Nr 169/2000.
- Sikorki Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń 2007.